

精益“七条”撬动亏损壁垒

——北重集团机电工具公司减亏侧记

近两年,对于北重集团机电工具公司现任领导班子来说,最重要的一件事莫过于如何扭亏脱困,通过干部员工一同想办法、做工作,步履艰辛的经营状况逐步开始得到改善,市场定位更加明确、客户口碑得到提升、竞争模式趋于灵活,与民营非标制造行业差距逐步缩小。

非标设备对于国有企业来说,原材料成本、生产加工成本、质量成本、人工成本远高于民营企业,恰恰是民企这四项成本的机动灵活,才使他们具有了更多的竞争优势。为此,机电工具公司提出了“多向民企学习,师其长技以自强”的管理理念,同时贯穿精益管理方法,在承揽销售、生产组织、技术支撑、管理模式等诸多方面不断向民企看齐。

多为客户着想 给予客户最优质的服务

这些年以“找合同”生存的经营方式已经不再适应发展,通过近两年与新老客户的不断沟通、磨合,在非标设备制造方面,为客户提供项目“解决方案”的承揽模式逐步形成。公司重金挖来轧机行业内机电液一体化设计人才,从客户需求出发,按照客户的生产能力、厂房设施等条件,提供轧机生产线布局、机械设备配比、电气液压控制等项目解决方案,从而给予客户最全面的服务,从根本上实现项目总包。针对一些对上项目举棋不定的客户,公司对其提供投资前项目咨询,参与市场调研,共同分析市场盈利及投资回报,积极推荐业内板带压延技术人才和技能人才,消除客户疑虑,促使客户尽快上项目,实现公司与客户的共赢。

“三人小组”工作法 实现项目管控

“谁签的合同,谁对合同履约回款追踪到底;谁是合同的项目总师,谁对技术保障负责到底;谁是合同的主管调度,谁对协调产出负责到底。”这是公司为提高合同履约率和产品回款的一种强行制度。近两年来,为保证合同履约率、生产延续性和合同可追溯,公司为每个项目指定了营销(合同签订者)、技术(项目总师)、生产(主管调度)“三人小组”对项目进行专人管理。制度要求合同签订者紧盯合同履约及合同预付、提货、调试、质保的资金回款;项目总师紧盯设计



方图纸完整性,产出期间图纸变更内容,产品质量控制;主管调度紧盯生产节点控制,产出流转环节对接,产品交付发货保障。小组成员之间相互拉动,个人收入又与产品履约密不可分,使公司在合同管控上形成稳定的等边三角。

精益预算,消除“出血点”

“想有利润就得先算账,赔本的买卖不能干”。在合同签订环节,对合同价值进行切块预估,充分考虑原材料、采购件、外协价格以及自制、售后成本,确保合同有利润空间。在采购、外协环节,由合同签订者在保留利润空间的基础上确定标底,再由相关部门组织招标,确保合同利润最大化。在自制、售后环节,合理核定工时,提高产品一次合格率,减少不必要的人工浪费,确保合同能留下利润。

预算到位只解决合同产出的盈亏预期,成本归集是检验合同盈亏的最终手段。为此,公司今年对切块清晰的几个合同进行成本归集,组织专人对制造、采购、运输三项费用进行分析,对实现利润的环节总结方法并进行固化,对相对亏损环节制定措施,在新投入项目中有针对性地进行改善。

三个“对接”,清库存降成本

公司在拿到客户项目的设计图纸后,技术转化成为了公司获得利润的第一个环节。为此,公司技术部门采取“三个”对接的方式,降低制造成本。一是技术转化与库存再利用对接,在项目设计转化中优先选取公司现有库存材料。二是技术指导与生产组织对接,以产品交货周期调整加工顺序,加工时间精益化,减少换产和物流频次,确保整体进度。三是技术工艺与设备使用对接,围绕“均衡生产”思路保证设备使用率,对于非关键尺寸焊接件采用分块机加再焊接的方法;对于非承重部件采取拼接下料取代整板下料的方法;对于关键部件采取工序合并,合理配比各类型设备,保证设备的产出均衡。

逆向思维,不走寻常路

目前国内不锈钢轧机设备幅宽从720mm到1450mm的系列产品中,850mm轧机具有性价比高、市场竞争力强等优势。为此,公司采取逆向思维,从技术准备、生产组织等方面入手,对850mm非标设备产品进行制造定型。2014年公司承揽的东莞兴业850mm十八辊不锈钢可逆轧机总包项目是国内首台代替进口的产品,包含了非标冶金设备的大量核心技术,公司通过试制不断完善设计和工艺固化,实现了行业内850mm产品的首套定型。同时采取“两手抓”的方式固化该产品,一手抓设计院,说服设计院

所为客户设计生产线中,机械部分采用该项产品,以形成生产线模块化拼装模式。另一手抓产品推销,说服轧机生产线更新改造客户采用该项产品,以客户取得利润最大化。“两手抓”力争使850mm产品形成小批量生产,为此产品长期植根于市场做准备。

从“降成本”向“挤利润”转变

在铸锻件采购方面,对地域价格、运输距离等条件作为衡量合格供方性价比依据,减少制造及物流费用;对同类型铸锻件选取以往有过合作的三家供方,在原价格基础上剔除模具费用后再进行招标比价,从而降低外购成本。在外购件采购方面,对5万元以上的采购项目严格执行集团公司招标和公司内部招标流程,5万元以下比价采购项目全部进行公开招标;对于设备备件、低值易耗品能从集团公司内部领用的坚决不采购,必需对外采购的也坚持公开招标的办法。通过这种强制性手段,铸锻件采购费用同比降低了6%,外购件采购费用同比降低7.5%。在采购提货方面,采购部门及时与生产、财务系统协调,在合同签订后及时制定外购件交货周期,并将交货期缩至最短,按生产进程待到使用前10个工作日再进行提货,这样将外购件存储保管及资金占用压力转至下线,最大限度地挤出采购利润。

“提、管、用、改” 深挖内部利润“疏浚清淤”

与民营企业竞争,提高材料利用率是主要手段之一。公司通过“提、管、用、改”四个环节从材料利用率上深入挖掘内部利润。一是“提”,采购部门不足一平米的材料不予发放,由下料部门在边角料中进行再利用,型钢类材料充分利用现有库存或改制。同时为消化库存,技术部门、下料部门对看似价高但多年不用的积压材料协调设计方协商代用,使利润不在库中“剩掉”。二是“管”,建立内部领用销账手续,加大边角料与废钢的甄别,使利润不在手中“丢掉”。三是“用”,对火焰切割方法进行改善,缩小气割公共边与切口面积,减少不必要的损耗。四是“改”,加大对下料设备的管理,能采用冷切割的坚决不用火焰切割,能采用半自动切割的坚决不用全自动切割,减少燃气使用,使利润不在设备上废掉。

(郭新燕)

好——干活实在。”由于长期从事一线管理工作,张士彬患上了胃病。赵燕辉一针一线给丈夫缝制了棉布兜。并经常熬一些粥饭类的流食为张士彬养胃。多年来,张士彬每次上中班从不在外面吃饭,因为无论张士彬下班有多晚,只要赵燕辉不上夜班就总是在家等着他,张士彬不回来,赵燕辉就睡不着。

今年2月份,石台矿业实行《工程清包经理负责制》,干多少,吃多少,自主经营,自负盈亏。作为一名班队长,张士彬一连几天,睡不好觉,吃不下饭。赵燕辉就做他的思想工作,并在干好本职工作的同时,尽量抽出时间伺候好丈夫的饮食起居。在赵燕辉悉心照顾下,张士彬集中精力抓生产,一个月后,张士彬所在的预备区终于啃下“23512”这根硬骨头,顺利完成任务,受到了集团公司、石台矿业领导及兄弟单位的称赞。

把心思用在哪儿,哪儿就会有收获。近年来,赵燕辉多次获得石台矿业“三八红旗手”、“五好媳妇”、“巾帼标兵”等荣誉称号。而丈夫张士彬也一次次出色完成了生产任务,先后获得集团公司、石台矿业采煤能手、“五好职工”荣誉称号。

“调走是早晚的事,但不管到哪里,我希望他好好的。”

薄皮管厂、筹建矿车修理加工厂、高压胶管厂……随着煤炭资源的枯竭,石台矿业按照“以煤为基,多元发展”的工作思路,紧锣密鼓地进行着转型发展准备。6月初,石台矿业与宁夏固原王洼煤业签订了工作面安装协议。刚到新区没站稳脚跟的张士彬被石台矿业作为特殊人才又“挖”回来,开赴新的“战场”。

(陈春秋)

临涣焦化十年路：绿色科学发展 安全环保先行

“我们必须扎实做好安全环保方面的各项基础工作,严防各类安全、环保事故的发生,因为安全和环保事故可以颠覆我们的企业。”安徽淮北矿业集团临涣焦化公司领导多次在公司大会上说起这段话。

临涣焦化公司是一家具有年产能焦炭220万吨、焦炉煤气联产甲醇20万吨的大型煤化工企业。建厂十周年以来,该公司高度重视安全环保工作,坚持“绿色科学发展,安全环保先行”原则,极力打造“精致化工、美丽焦化”的一流煤化工企业。

安全先行

走好安标路。2009年国家出台《危险化学品从业单位安全标准化通用规范》,临涣焦化公司作为一家煤化工企业安排专人负责,邀请专家对公司安全管理人员进行培训,建立健全各项规章制度,扎实做好各类基础工作,于2011年3月8日顺利通过危险化学品从业单位二级标准化评审。随着《危险化学品从业单位安全标准化》的不断更新与完善,该公司继续推行《新安标》,并于2014年4月23日通过《新安标》评审,这也是安徽省首家通过《新安标》评审的企业。

扎实做好各项基础工作。一是,不断建立健全安全生产管理制度、职业卫生管理制度、安全教育培训制度及各类安全台账。二是,查隐患、促整改、保生产。三是,工作精细化、规范化、标准化。四是,宣传教育重实效。五是,开展有针对性的应急救援演练。六是,多措并举宣贯新《法》。七是,高度重视职业病防治工作。

绿色发展

临涣焦化公司在抓好安全生产、经营管理的同时,加大环保设施、装置建设和资金投入,建厂以来先后建成酚氰污水处理站、干熄焦余热发电装置、各类除尘站等。

酚氰污水处理站具有日处理污水1500吨的能力,处理后的污水各项指标符合国家和行业标准要求,处理后达二级标准的工业水输送到焦炉熄焦和选煤厂洗煤,做到了工业废水循环利用不外排,实现了工业废水零排放。

干熄焦余热发电装置,是临涣焦化推进节能减排的一个重要技术创新工程。该装置年处理焦炭能力为220万吨,年余热发电量2.12亿千瓦时,全年减少新水消耗约100万吨,基本实现酚、氰、硫化物及粉尘“零排放”,有效保护环境,提高能源的综合利用。该装置2010年11月投入并网发电运行以来,累计发电量达8亿多千瓦时,现有两台干熄焦锅炉回收的蒸汽全部用于汽轮机发电,实现蒸汽的零放散,既减少了湿熄焦排放物对大气的污染,也创造了良好的经济效益,取得了经济环保双赢。

该公司化产车间鼓冷工段机槽新增文丘里尾气净化装置,有效减少了机槽尾气放散排放对大气的污染。该装置通过利用蒸馏废水对机槽尾气中的氨气、焦油挥发物等进行洗涤回收再利用,大大降低了工业“三废”废气对大气的污染,有效地保护了环境,实现了节能减排降本增效。

该公司化产车间硫铵工段新增硫酸尾气洗涤塔,效果十分显著,有效地减少了生产过程中尾气排放给大气造成的污染,实现了对原先随尾气排放的细小硫酸颗粒进行洗涤回收。此项环保技改项目,为贯彻执行新《环境保护法》掀开了新的一页,在员工中牢固树立“环境保护、从我做起、清洁生产、人人有责”的环保新理念。

自2006年投产以来,该公司努力改造厂区环境,不断加大厂区绿化力度,扩大绿化面积,努力打造绿色焦化企业,先后引进香樟、银杏、玉兰、枇杷、桂花等百余种名贵花木,目前该公司的绿化面积已超过17万平方米,实现了焦化企业绿色环保发展,美化了企业工作环境。

科学发展

临涣焦化公司按照“依托煤炭、延伸煤炭、超越煤炭”的战略发展思路,大力推进产业结构调整,转变经济发展方式,逐步构建出由单一黑色产品向多彩产业链延伸利用的产业格局。

增设备、降成本、保环境。该公司煤气净化车间在原脱硫工艺管线上新增两台具有国内先进水平的XAZG100/1000-UB型程控隔膜压滤机,对生产系统的脱硫废液进行固、液分离,日处理废液100余吨,回收固态硫泥15吨,处理后的压滤液回工艺系统循环利用。

新增洗涤塔创效益。该公司新增甲醇分离洗涤塔投入使用成效显著。洗涤塔可使甲醇装置弛放气中甲醇含量由1.0%降至0.08%,甲醇生产弛放气中92%的甲醇分子可被回收,每年增产甲醇产品330余吨,可创造经济效益100余万元。

锅炉技改节能降耗环保增效。该公司动力车间三台75t/h流化床锅炉进行燃煤泥技术改造,把原锅炉燃煤、燃煤气运行改造为燃煤、燃煤气、燃煤泥、煤和煤气混燃、煤和煤泥混燃、煤泥和煤气混燃六种运行模式。此项技改工程实现了企业生产工艺的优化和锅炉运行原材料的合理选用,实现了节能降耗、环保增效。

临涣焦化公司从建厂以来,在安全生产、节能降耗、减排环保等方面进行大小技改项目160多项,据不完全统计为公司创造经济效益近亿元。

(魏玉东)



“我与班组另外14人又调回来了!”6月7日晚上,安徽淮北石台矿业综合办洗衣班班长赵燕辉接到丈夫的电话,一向外向的她流下激动的泪水。但听说这次是去遥远的宁夏,赵燕辉又不免有些担心起来。

今年5月份,对赵燕辉来说有点“乱”:先是陪丈夫——预备区一班班长张士彬去庐山风景区旅游观光(张士彬被评为2014年度集团公司“五好职工”),后是自己被石

台矿业推荐参加淮北矿区“最美矿嫂”评选。接着,丈夫又调往新区。

面对严峻经济形势,赵燕辉与淮北矿业八万多名职工家属一样,用勤劳、朴实、平淡的方式与丈夫一起支撑起家庭,演绎着时代大背景下一对夫妻的“悲欢离合”故事。

“当班长,只要抱着吃亏的态度,就没有干不好的。”

去年3月份,赵燕辉被大伙推选为班

长。一班8名女工,赵燕辉说,没有压力是瞎话。首先在干活上,就得起“领头羊”的作用。

随着矿井资源的枯竭,从去年9月份开始,老区人员逐渐向新区转移。按照公司要求,洗衣班去一人到华塑轮岗对接。本来,班长不在对接轮岗范围。为了让“一碗水”端平,赵燕辉主动要求与大家一样,每人轮岗三个月。

为表达姐妹们的情谊,每次有人去轮岗,赵燕辉就组织班姐妹们送一场。赵燕辉说,大家聚一聚,有说有笑,既欢乐了气氛,又凝聚了班组的人气。说是“AA”制,大多都是她多付出一。赵燕辉表示,当班长就应该有个班长样,干活你多干一点,花钱你多出一点,大伙心里才能服气。

每到轮岗交接的那几天,接班的人必须提前去几天熟悉新岗位。每次的空档都是赵燕辉去顶岗。去年9月份,由于下一班的姐妹家中有事,赵燕辉连续上了4天“连轴转”,人都快崩溃了。赵燕辉说,只要班组团结,宁愿自己多吃一点亏,谁让咱是班长呢。

“做矿工的妻子,不论多难,都要把家操持好,绝不让丈夫分心。”从小生活在矿上,赵燕辉深知安全二字的深刻意义。“每次听说哪里出事了,就揪心的疼。这种感觉只有作为矿工的妻子才能深切体会得到。”集团公司兄弟矿井每次发生安全事故,与所有职工家属一样,赵燕辉的心像被针扎了一样隐隐作痛。在饭桌上,在床上上,在张士彬上班出门的那一刻,赵燕辉总是千叮万嘱咐,一定把安全生产放在首位。

这几年,石台矿业狠抓安全基础管理。制度严了,管理紧了,丈夫难免产生厌倦的情绪。为了树立安全第一的思想,赵燕辉经常变着法的给张士彬讲生活中种种不幸的例子,让张士彬知道,安全、健康、幸福之间地深刻含义。张士彬平时爱干净,赵燕辉每天一下班就打扫房间,整天把家里收拾的清清爽爽,努力把家庭营造一个安静温馨的港湾。

到6月份,石台矿业已实现安全生产2000多天。赵燕辉说,她的心愿是矿上的安全永远没有期限。

“丈夫在井下很辛苦,自己多奉献一点算得了什么。”

“他是个不爱说话的人,但就有一条

各类大小项目投资借款，两百万起贷地域不限，个人、企业均可

金融世家豪丰投资

手续简单 利率低 放款快
代打全国各类保证金

咨询电话：028-68807888